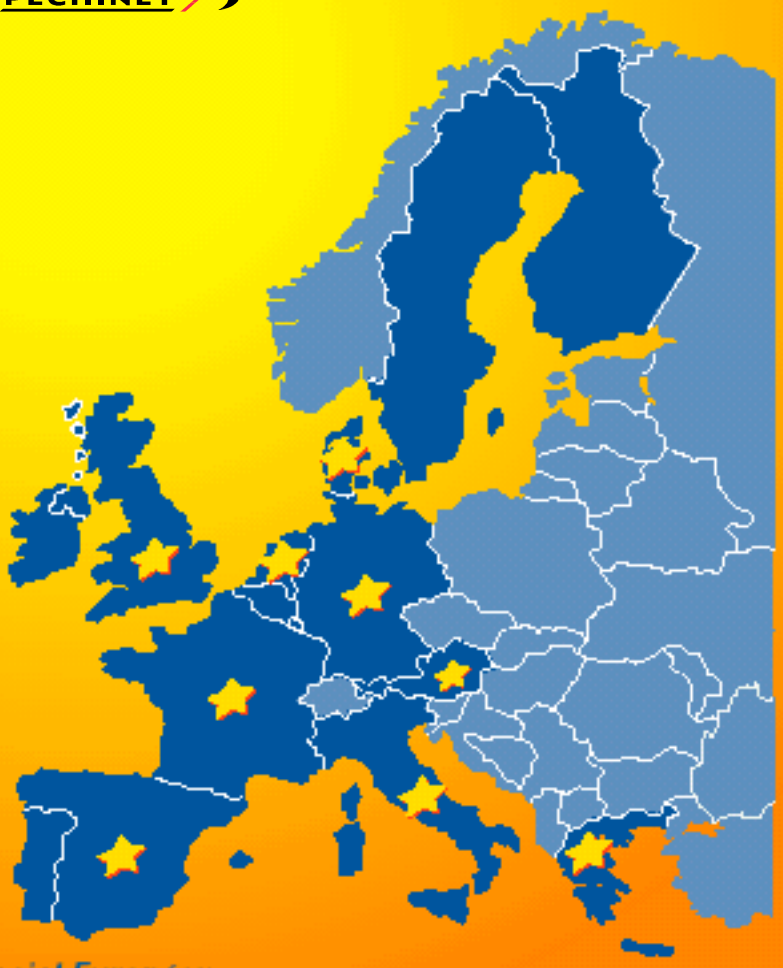
DINAMO

GUIDE DU TUTEUR

Guide réalisé par le CAFOC de Nantes
en collaboration avec l'entreprise PECHINEY

CAFOC
Centre Académique de Formation Continue

Décembre 2000



avec le soutien financier du Fonds Social Européen

Formation des Adultes - Réseau des Greta - Site Internet du projet <http://www.cr2i.com>
MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

Guide du tuteur

Mode d'emploi à l'usage des responsables de formation

Les responsables d'actions de formation négligent souvent de fournir aux différents tuteurs les informations dont ils auraient besoin, soit qu'ils jugent les documents écrits trop rébarbatifs, soit qu'ils considèrent que des informations orales sont suffisantes et circulent spontanément à l'intérieur de l'entreprise.

C'est ainsi que les tuteurs ne verront écrits que des documents destinés principalement à la personne en formation (son livret de suivi ou document de liaison) et de temps à autre des fiches d'évaluation souvent fournies sans explication sur leur sens et l'usage qui en sera fait. Conséquence : bien des tuteurs se sentent mal informés, se plaignent de ne pas savoir ce que l'on attend d'eux, de ne pas connaître les objectifs d'une période de stage, etc.

Le support présenté ici est conçu pour répondre à une double préoccupation :
- **fournir au tuteur les informations et indications** dont il a besoin pour se sentir partie prenante de l'action,
- **lui procurer un document simple dans lequel il pourra noter** ce qui est utile au suivi de la personne en formation. Ce guide sera donc aussi un aide-mémoire et un tableau de bord.

Un support à adapter

Attention ! Le document que vous avez sous les yeux n'est pas un texte prêt à l'emploi. C'est une sorte de boite à outils dans laquelle peut puiser le responsable d'une action. Ce document est disponible sous forme informatique (fichier Word). Il est donc facile d'apporter des adaptations, des modifications et d'y ajouter des pages propres à l'action concernée.
La reproduction des textes à des fins non commerciales est autorisée à la condition d'indiquer la source (Guide du tuteur – Cafoc de Nantes) et de nous envoyer un exemplaire de votre production.

Voici quelques indications pour mener à bien ce travail de mise au point de votre propre guide du tuteur.

A qui est-il destiné ?

Dans toute action de formation, il existe un double niveau de tutorat :

- **le tuteur formateur,** désigné aussi comme tuteur terrain, tuteur de proximité, tuteur opérationnel, … C'est un professionnel exerçant sur le poste (ou dans le métier) auquel on veut former ou adapter la personne. Sa fonction principale est précisément de former, en d'autres termes de transmettre ses savoir-faire.
- **le tuteur hiérarchique.** Il est chef d'équipe, chef d'atelier ou de service, en tout cas il occupe une position hiérarchique par rapport au stagiaire. Il a une fonction de tuteur car il encadre et accompagne la personne en formation, il organise et suit l'apprentissage sans avoir lui-même à assurer la formation.

Le document est principalement destiné au tuteur hiérarchique mais certaines pages s'adressent directement au tuteur formateur. Elles peuvent lui être remises par le tuteur hiérarchique et dans ce cas faire partie du dossier du tuteur hiérarchique.
Ce document est donc conçu principalement pour être utilisé dans un contexte de formation en alternance qu'il s'agisse de salariés en contrat de qualification, en contrat d'apprentissage ou de stagiaires de la formation continue. Il peut aussi être adapté pour d'autres contextes : l'accueil et la formation des personnels intérimaires, des remplaçants venant d'autres services, des saisonniers, l'accueil de stagiaires de la formation initiale …

Que comprendra le document que vous remettrez au tuteur ?

Il s'agit de constituer un document remis au tuteur et que celui-ci conservera tout au long de l'action. Il y trouvera donc toutes les informations utiles pour lui. Il pourra aussi y noter tout ce qui concerne le suivi de la personne en formation : informations personnelles, tâches effectuées, résultats des évaluations, conclusions des entretiens.
La forme classeur à anneaux peut faciliter l'intégration de nouvelles pages quand c'est nécessaire.

Ce classeur comprendra :

- **Des fiches informations propres à votre action.**
  Par exemple :
  - la présentation de l'opération UOA (ou autre) : son but, son organisation, ses responsables, les différents intervenants avec leurs coordonnées,
  - le programme de formation,
  - les modalités d'évaluation,
  - la présentation de l'organisme de formation avec le nom des interlocuteurs,
  - le calendrier de la formation ,
  - etc.

  ↳ *Ces fiches sont à rédiger par vous, nous vous proposons, pour respecter l'unité graphique du document, une fiche-support dans laquelle vous pouvez intégrer vos informations.*

- **Des fiches sélectionnées parmi celles qui sont présentées ici.**
  Elles sont de 4 types :
  - **des fiches fonction**. Cinq décrivent ce qui est attendu du tuteur hiérarchique, une décrit ce que l'on attend du tuteur formateur.
    ↳ *Elles supposent peu de modifications. Cependant il est utile de vérifier que ce qui est écrit correspond à la situation.*
  - **des fiches pratiques**
    - ***Guides concrets*** pour des situations précises (check-lists, façons de procéder, …). Elles répondent à la question « Que faire dans telle situation ? ».
      ↳ *Elles ont peu besoin d'être modifiées, sauf pour apporter des indications spécifiques à votre contexte.*
  - **fiches tableau de bord**
    - ***Grilles*** sur lesquelles le tuteur pourra noter des informations ou observations concernant le stagiaire qu'il suit au fur et à mesure des étapes (par exemple les conclusions d'un entretien).
      ↳ *Ces grilles sont à remettre en forme pour être directement utilisables comme supports pour noter.*
  - **des fiches approfondissement**. Elles sont une invitation à réfléchir, elles peuvent être utilisées à l'occasion d'une réunion de tuteurs. A vous de voir s'il faut les intégrer dans un document remis directement au tuteur.

N.B. :

- Parmi les adaptations nécessaires du texte, il y a le vocabulaire et notamment le terme désignant la **personne en formation** : elle est désignée le plus souvent dans le texte par **stagiaire,** mais d'autres termes conviennent mieux suivant les contextes : **nouvel arrivant, nouvel embauché, jeune salarié, salarié en formation.** Avec le traitement de texte Word, il est facile d'opérer un remplacement automatique (menu Edition/Remplacer) d'un terme par un autre (sur le singulier et le pluriel) en une fois pour l'ensemble du texte . Les termes d'apprenti ou intérimaire posent un problème grammatical à cause de l'apostrophe. Il est donc préférable d'utiliser « **jeune apprenti** », « **salarié intérimaire** » …
- Sources : **la fiche pratique n°10** est inspirée du « Jeu de l'alternance » publiée par le GRETA de l'Allier.

Titre de la page

Introduction

Vous indiquez ici le sens de cette page pour le tuteur.

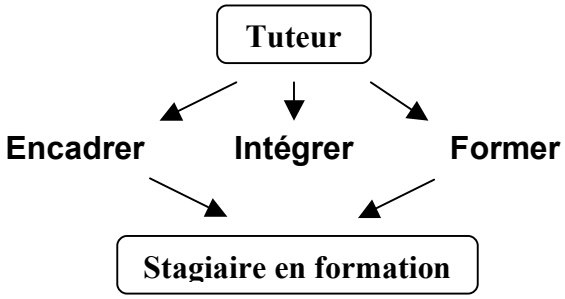
Paragraphe

Texte, texte, texte…

Fiches fonction

Les fonctions du tuteur hiérarchique

Le tuteur hiérarchique, à l'égard d'un stagiaire en formation, conserve une fonction d'encadrement mais il doit particulièrement veiller à son intégration dans l'entreprise et les équipes et à sa montée en compétence



Pour le guider dans cette triple mission, 5 fiches décrivant les fonctions du tuteur

1. Préparer l'arrivée
2. Accueillir la personne
3. Assurer le suivi
4. Mesurer les acquis, évaluer les progrès
5. Entretenir des relations avec le centre de formation

 Etre tuteur formateur (fiche destinée au tuteur sur poste)

1 Préparer l'arrivée

L'arrivée d'une nouvelle personne dans un service se prépare, à plus forte raison quand il s'agit d'un stagiaire impliqué dans un dispositif particulier de formation.

Tâches

- **S'informer sur la personne accueillie et sur le dispositif de formation :**
  - Informations fournies par la DRH,
  - Information venant de l'organisme de formation.

- **Définir un parcours global d'intégration et de formation.**
  Fixer les grandes étapes.

- **Choisir un tuteur de proximité et l'informer de son rôle.**

- **Informer le personnel concerné.**

- **Organiser, planifier la future activité du stagiaire :**
  - Prévoir le lieu, le poste où il travaillera,
  - Planifier son emploi du temps avec le tuteur,
  - Prévoir le déroulement de la première journée avec la documentation nécessaire.

POINTS D'ATTENTION ! ! !

Préparer l'arrivée, c'est avant tout préparer l'équipe.

☞ Le stagiaire peut être perçu comme un intrus, un concurrent ou au contraire comme bienvenu. Les informations que vous donnerez avant son arrivée contribueront à l'état d'esprit.

POUR D'AUTRES OUTILS

Fiche pratique 1
Préparer l'accueil

Fiche pratique 2
Choisir un tuteur

POUR ALLER PLUS LOIN

Fiche approfondissement 1
La double mission du tuteur

2 Accueillir la personne

Les premières semaines et en particulier la première journée sont décisives pour la découverte de l'entreprise et pour l'intégration de la personne.
Le tuteur doit prévoir d'y consacrer du temps.

Tâches

- **Faire connaissance avec le stagiaire (connaître ses acquis).**

- **Faire visiter l'atelier et présenter le personnel.**
  Présenter le procédé de fabrication, le poste, le travail attendu.

- **Présenter le tuteur de proximité et expliquer son rôle.**

- **Sensibiliser aux règles de sécurité :**
  - Donner le livret de sécurité et le commenter.

- **Le premier jour, laisser du temps au stagiaire pour qu'il se familiarise avec son environnement :**
  - Qu'il puisse observer ce qui se fait sur son poste,
  - Lire la documentation remise ...

POINTS D'ATTENTION ! ! !

L'intégration ne se fait pas en un jour. Y veiller pendant toutes les premières semaines.

- ☞ Quelles sont les relations avec son tuteur de proximité ?
- ☞ Communique-t-il avec les autres membres de l'équipe ?

POUR D'AUTRES OUTILS

Fiche pratique 3
Présenter l'entreprise
Fiche pratique 4
Situer le poste
Fiche pratique 5
Présenter le poste
Fiche pratique 6
Faciliter l'intégration

3 Assurer le suivi

La formation du stagiaire sur le poste est de la responsabilité du tuteur de proximité. Votre préoccupation à vous :
- établir une progression dans les tâches confiées,
- veiller à une maîtrise totale du métier,
- veiller à l'acquisition de la culture de l'entreprise.

Tâches

Organiser l'activité

- Chaque lundi par exemple voir avec le stagiaire son emploi du temps de la semaine, en y incluant les temps de formation.
- Lui confier des tâches qui soient autant que possible en rapport avec le parcours défini, pour qu'en fin de cursus il ait expérimenté toutes les situations requises pour la certification.
- Confier au stagiaire en formation des tâches qui peuvent être particulièrement formatrices (et que peut-être les personnels en place feront moins facilement) : ex. réaliser des fiches techniques produits, faire la vérification des appareils de sécurité.

Faire régulièrement le point avec le stagiaire, avec le tuteur ou les deux ensemble

- Entretien régulier et planifié une fois par semaine pendant les premières semaines sur :
  . les tâches effectuées : qualité du travail fait,
  . la progression dans l'apprentissage du métier : les nouvelles compétences acquises,
  . l'intégration dans l'équipe et le comportement.
- Ensuite en prévoir un une fois par mois.
- Profiter des occasions pour suivre de façon plus informelle le travail fait.

Faire face aux problèmes (si besoin)

- Problème de comportement : provoquer un entretien pour entendre le stagiaire avant de prendre des décisions.
- Problème d'ordre social, orienter vers les interlocuteurs utiles (formateur, assistant social ...).

POINTS D'ATTENTION ! ! !

Accompagner le tuteur de proximité dans son rôle de formateur.

C'est lui qui est chargé de transmettre son savoir-faire mais il n'a pas nécessairement la pédagogie appropriée. Sachez lui donner quelques indications, en particulier :

- ☞ montrer d'abord et ensuite faire refaire
- ☞ donner des consignes précises
- ☞ quand le travail est terminé, revenir sur ce qui s'est bien passé et ce qui peut être amélioré.

Ce qui est le plus formateur, c'est de se trouver dans des situations qui obligent à réfléchir et à progresser.

- ☞ A côté du travail répétitif, pensez à trouver des situations qui soient plus incitatives.

POUR D'AUTRES OUTILS

Fiche pratique 7
Réaliser un entretien de suivi
Fiche pratique 8
Les entretiens : garder des traces
Fiche pratique 9
Former à un geste, une tâche simple
Fiche pratique 10
Former à une mission, à une activité relationnelle
Fiche pratique 12
Problème d'apprentissage : que faire ?
Fiche pratique 13
Problème de comportement : que faire ?

POUR ALLER PLUS LOIN

Fiche approfondissement 2
Retour sur votre parcours
Fiche approfondissement 3
Se former par le travail
Fiche approfondissement 4
L'accompagnement

4 Mesurer les acquis Evaluer les progrès

Comme hiérarchique vous êtes amené à contrôler la qualité du travail fait (comme pour tout personnel). Comme tuteur vous avez aussi à évaluer comment le stagiaire progresse dans sa formation et acquière l'ensemble des compétences du métier et pourra en fin de parcours satisfaire à la certification.

Tâches

- **Faire une évaluation systématique des acquis professionnels à quelques étapes** (par exemple une fois tous les 3 mois)**.**
  - Vous pouvez par exemple demander au stagiaire et au tuteur, chacun de son côté, de cocher les acquis sur un référentiel et ensuite en prendre connaissance avec le stagiaire.

- **Faire le point sur l'intégration dans l'entreprise et sur les comportements.**

- **Participer à l'évaluation finale organisée par l'organisme de formation.**

- **Faire un entretien de bilan quand la période formation ou la mission s'achève.**

POINTS D'ATTENTION ! ! !

Amener les jeunes à s'auto-évaluer.
Un bon professionnel sait si ce qu'il fait est bien fait. Cette capacité à contrôler et évaluer ce que l'on fait nécessite un apprentissage.

- ☞ Fournissez à la personne des supports pour qu'elle évalue son travail ses progrès, et discutez en ensuite.
- ☞ Dans les entretiens, amenez le stagiaire à exprimer son propre point de vue et sa propre appréciation pour ensuite en débattre.

Evaluer, pour qui ?
Votre évaluation sert à l'entreprise (pour apprécier le travail), à l'organisme de formation (pour suivre les progrès de la formation) ... et d'abord au stagiaire lui-même qui a besoin d'être rassuré, encouragé ou au contraire ramené à une plus juste appréciation de ce qu'il fait.

- ☞ Commentez les appréciations que vous portez.

POUR D'AUTRES OUTILS

Fiche pratique 8
Les entretiens : garder des traces
Fiche pratique 11
Faire le point sur les comportements professionnels

POUR ALLER PLUS LOIN

Fiche approfondissement 5
L'évaluation

5 Entretenir des relations avec le centre de formation

Par rapport à l'objectif de formation, le temps en centre et le temps passé au travail sont complémentaires. Formateurs et tuteurs ont intérêt, pour le bien du stagiaire en formation, à se connaître et à agir de concert.

POINTS D'ATTENTION ! ! !

Montrez l'importance que vous accordez à la formation théorique.

Un stagiaire aura souvent tendance dans l'entreprise à considérer que les tâches demandées par le centre de formation (noter des observations, faire un dossier, un rapport) sont secondaires.

- ☞ Sachez au contraire valoriser ce travail, y contribuer en apportant des informations, des remarques.
- ☞ De temps en temps, échanger avec le stagiaire sur ce qu'il fait en centre de formation, quels points de programme sont traités. C'est un moyen de l'amener à faire un lien entre les notions théoriques et la pratique dans l'entreprise, car ce lien n'est pas fait spontanément.
- ☞ Veillez à ce que le tuteur de proximité soit aussi au courant de ce qui est étudié dans le centre.

Tâches

- **Se tenir informé de ce qui se fait au centre de formation.**
  - Prendre connaissance du programme.
- **Informer les formateurs sur l'activité faite dans l'entreprise :**
  - Remplir les documents du centre de formation.
- **Suivre la réalisation des dossiers ou rapports demandés.**

Etre tuteur formateur

Pendant quelques temps, vous allez avoir à former un stagiaire sur votre poste de travail. Voici ce qui est attendu de vous.

Tâches

- **Faire découvrir votre poste**
  - son environnement,
  - le matériel et les produits utilisés,
  - les règles à respecter …

- **Montrer votre activité et transmettre vos savoir-faire**
  C'est en cela que vous êtes formateur. A la fin de la période, le stagiaire devrait être en mesure d'assurer l'essentiel du poste. Sans doute faudra-t-il procéder progressivement et par étapes.

- **Suivre ses progrès et en rendre compte au responsable hiérarchique.**

- **Faciliter son intégration dans l'équipe de travail.**
  Le stagiaire, surtout s'il s'agit d'un jeune, peut avoir une certaine difficulté à se situer dans son nouvel environnement de travail. Vous pouvez lui apporter des informations, faciliter ses contacts avec les collègues, l'orienter dans l'entreprise en fonction de ses besoins.

POINTS D'ATTENTION ! ! !

Former.
Former, c'est :
- ☞ montrer
- ☞ mais aussi donner les informations utiles, expliquer le pourquoi
- ☞ c'est aussi corriger les erreurs et surtout faire réfléchir aux problèmes rencontrés

Faire et … faire faire.
Parler et … faire parler.
- ☞ Comme tuteur vous avez à faire pour montrer, mais vous avez surtout à faire faire : c'est en essayant que l'on apprend.

- ☞ Vous avez à expliquer, mais aussi à questionner, à faire parler, c'est alors que vous verrez ce que le stagiaire a compris.

Formation pratique, formation théorique.
Pensez à vous informer de la formation que suit votre stagiaire. Il y a certainement des points qui sont en lien avec ce qu'il fait sur le poste.

Fiches pratiques

Préparer l'accueil

Préparer c'est faire en sorte que tout le monde soit prêt pour des raisons d'efficacité (éviter les pertes de temps), pour des raisons de convivialité (donner le sentiment d'être accueilli).Voici un aide mémoire à relire quelques jours avant l'arrivée.

Notez ce qu'il vous reste à faire.

Des informations à obtenir

- ❑ sur le stagiaire
- ❑ sur les objectifs
- ❑ sur le dispositif, l'organisation, le calendrier

Des documents à préparer

- ❑ une plaquette de présentation de l'entreprise
- ❑ un organigramme pour présenter l'entreprise, le service
- ❑ un plan des lieux
- ❑ des consignes générales

Des lieux et des moyens à prévoir

- ❑ son poste de travail : où ?
- ❑ outils et moyens mis à sa disposition
- ❑ badge, …

Un emploi du temps à préparer

- ❑ son emploi du temps le premier jour
- ❑ votre emploi du temps : une plage de temps pour le recevoir, le présenter aux collègues, lui faire voir l'atelier, l'atelier

Une information à faire passer

- ❑ informer de son arrivée les personnes directement concernées
- ❑ informer globalement l'équipe de travail

Choisir un tuteur

Le choix du tuteur terrain est lié à des exigences pratiques (de proximité, de disponibilité …).
Quand un choix est possible, quels en sont les critères ?
Voici une grille pour aider le tuteur hiérarchique à choisir une personne et à prévoir le soutien qu'il devra lui apporter.

La personne pressentie possède-t-elle :

■ DES COMPETENCES

	Déjà acquises ?	A développer par la pratique et l'accompagnement ?	...ou par une formation ?
PROFESSIONNELLES (savoirs et savoir-faire liés à la maîtrise du métier ou du poste)			
RELATIONNELLES (savoir s'exprimer, savoir créer un climat d'échange)			
PEDAGOGIQUES (savoir expliquer, montrer, faire faire, analyser ce qui a été fait,....)			
D'ORGANISATION (savoir organiser ses tâches et son temps pour tenir compte du stagiaire)			

+ DE LA MOTIVATION

pour son poste			
pour le tutorat			

Il ne s'agit pas d'exiger la personne idéale, mais de se référer à quelques critères pour choisir entre plusieurs personnes et éventuellement pour prévoir l'assistance à apporter.

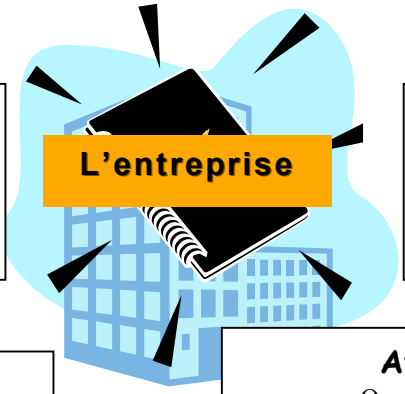
Présenter l'entreprise

Une personne comprendra bien ce qu'on lui demande si elle a compris dans quel environnement elle se trouve.
La présentation de l'entreprise peut se faire en même temps que la visite des lieux.
Cette fiche donne quelques repères pour une présentation de l'entreprise sous ses différents aspects.

Présenter une entreprise c'est répondre aux questions suivantes :

Quoi ?
Quelles activités ?
Quels produits ?

A partir de quoi ?
Quelles matières premières ?
Quels fournisseurs ?



Pour qui ?
Quels marchés ?
Quels clients ?

Avec quoi ?
Quels locaux ?
Quels équipements ?

Avec qui ?
Quels personnels ?
Quelle organisation ? Les services, l'organisation du travail …

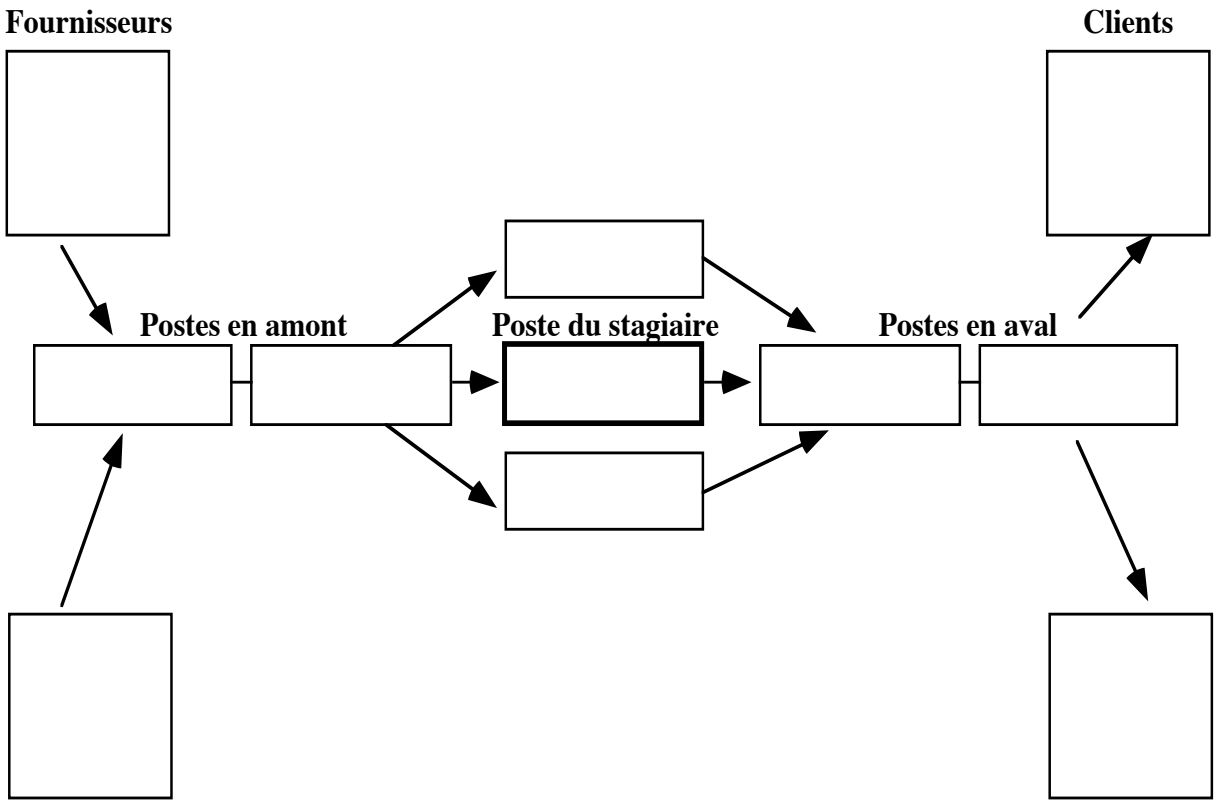
Quels points de vigilance ?
Quels sont les sujets sur lesquels se centre l'attention de l'entreprise : la qualité, la sécurité, … ?

Avant de vous exprimer, pensez que le stagiaire a déjà une représentation de ce qu'est l'entreprise. Interrogez-le sur ce qu'il en connaît. Vous pourrez ainsi ajuster vos informations et peut-être corriger des erreurs.

Situer le poste de travail

Le poste est une étape dans un process de production, c'est un élément dans un ensemble. Présenter le poste, c'est donc d'abord donner une vue d'ensemble du process.

Le schéma suivant permet de décrire le poste dans un contexte dynamique (à quoi il sert dans le process) : on y indique les fonctions amont (et les personnes qui les occupent), les postes qui fonctionnent en parallèle ou en complément, les postes en aval.



Présenter le poste de travail

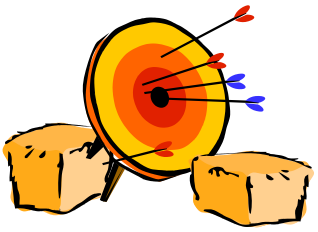
Après avoir présenté son environnement, il convient d'indiquer en quoi consiste le poste : ce qu'on y fait, dans quelles conditions et pour quel résultat.

Des règles à respecter
(sécurité, qualité, délais ...)

-
-
-
-

Des tâches à effectuer

-
-
-
-
-
-
-



En vue d'un résultat

-
-
-
-

Des moyens à utiliser

-
-
-
-
-
-

Faciliter l'intégration

Pendant une première période, le stagiaire doit se familiariser avec un univers inconnu pour lui. Il découvre une équipe, une entreprise. C'est peut-être même son premier contact avec le monde du travail. Il doit se repérer dans les horaires, les lieux.

Quel est votre rôle dans cette période ?
Voici quelques points auxquels vous devez être attentifs.

Bien démarrer la journée

L'accueil du matin est important. Éviter que le stagiaire attende que quelqu'un veuille bien lui indiquer ce qu'il a à faire.

- Le mettre au courant de ce qui se passe sur le chantier, dans le service
- Lui indiquer son travail de la journée
- Lui donner des consignes précises.

Apprécier le travail réalisé

Surtout dans cette première phase, le stagiaire a besoin de savoir si ce qu'il fait correspond à ce qui est attendu.
Il a peut-être aussi besoin d'être encouragé.

- Apprécier le travail à la fois sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif
- Valoriser ce qui est bien fait et éviter la situation d'échec
- Faire prendre conscience des lacunes.

Apprécier le stagiaire sur le plan comportemental

Le monde du travail a ses règles. Pour s'y intégrer le stagiaire doit jouer le jeu. Mais peut-être n'a-t-il pas mesuré l'importance de certains comportements. Si des problèmes ou des difficultés apparaissent, il vaut mieux en parler rapidement.

- Respect des horaires
- Assiduité, efficacité dans le travail
- Intégration dans l'équipe.

Réaliser un entretien de suivi

Le suivi du stagiaire en formation se fait par l'observation de ce qu'il fait et de la façon dont il le fait. Mais il n'y a pas de suivi sans temps organisé de dialogue. Voici un guide de préparation.

Préparer l'entretien

- Fixer ou confirmer la date et l'heure
- Rassembler la documentation utile
- S'informer auprès du tuteur terrain sur ce qui s'est passé
- Relire les notes des entretiens précédents
- Se fixer des objectifs prioritaires pour cet entretien
- Demander au stagiaire de préparer

Conduire l'entretien

- **Introduire l'entretien**
  - Indiquer le but de l'entretien
  - Rappeler si besoin les conclusions de l'entretien précédent

- **Suivre une trame** (en fonction de l'objectif)
  - S'il s'agit de faire un point global (sans sujet particulier), le déroulement peut être
    1. activités réalisées
    2. points forts (ce qui se passe bien, ce qui se renforce …)
    3. points faibles (ce qui fait difficulté, pose problème)
    4. axes de progrès ou objectifs
  - S'il s'agit d'évaluer une progression dans l'acquisition de compétences, le tuteur part d'un référentiel (l'ensemble des compétences à acquérir) et pointe les compétences où le stagiaire a pu progresser, celles où il ne progresse pas.
  - S'il s'agit d'évaluer une progression par rapport à des comportements, le tuteur s'appuie aussi sur un référentiel (ensemble des comportements attendus) pour pointer où sont les progrès et les lacunes. On peut aussi partir de faits constatés et des problèmes qu'ils posent. Il y a toujours à tenir compte de deux choses : ce qui est attendu (le référentiel), ce qui est constaté (les faits, les comportements), la réflexion porte alors sur l'analyse des écarts.

Conclure l'entretien

- Dégager des axes de progrès (avec éventuellement les moyens nécessaires)
- Noter par écrit les points clés de l'entretien
- Fixer le prochain rendez-vous

- **On prétend parfois faire le point de façon informelle, en se croisant dans un couloir ou sur le coin d'un bureau après les heures de travail. L'échange risque alors d'être superficiel et de laisser de côté des questions importantes. C'est pourquoi au cours d'une mission ou d'une formation, le tuteur retiendra des temps d'entretiens formalisés, programmés, dans un lieu où les échanges sont possibles.**
- **L'entretien marque toujours une étape. Il conclut une phase et en ouvre une autre. Il est une borne sur le parcours de formation. Avoir à l'esprit quelle phase il conclut, quelle phase il prépare.**
- **Attention à faire s'exprimer le stagiaire : l'entretien est un échange et non un monologue.**

Former à un geste, une tâche simple

Vous devez apprendre à quelqu'un à mettre en route une machine, à adopter des postures conformes, à mettre en œuvre une technique, une procédure … Le principe pédagogique est simple : montrer, faire reproduire.

Procédez en trois temps :

1 Faire voir

Le tuteur explique et montre comment procéder en effectuant la manœuvre, en réalisant l'opération. Le stagiaire est en position d'observation.

2 Faire avec

On inverse les rôles : le stagiaire passe à l'action. Le tuteur est présent, il rectifie au fur et à mesure de l'action. Il tend à intervenir de moins en moins.

3 Faire faire

Le stagiaire réalise sans besoin d'accompagnement. Le tuteur fait le point après-coup une fois la tâche effectuée. On ne peut considérer que l'apprentissage est fini que lorsque cette phase est atteinte et que le stagiaire a pu réaliser seul et à plusieurs reprises.

- **Pour faciliter l'apprentissage, il est utile de décomposer la tâche en opérations plus élémentaires que l'on apprend successivement. Moins le stagiaire à former est qualifié, plus il faut décomposer.**
- **Un double but pour la formation sur le tas. Le stagiaire doit**
  - ***savoir faire*→ pour cela il a besoin de d'observer mais il doit surtout pratiquer lui-même :** *faire faire*
  - ***comprendre*** **→ pour cela il a besoin d'informations, d'explications mais il doit aussi reformuler ce qu'il a compris, commenter ce qu'il fait. Un moyen pour renforcer et vérifier la compréhension :** *faire parler.*

Former à une mission, à une activité relationnelle

Vous êtes tuteur d'une personne qui doit se former à accueillir du public, à animer des réunions, à gérer des incidents, à conduire un projet … Il s'agit d'une tâche complexe : il ne suffit d'exécuter des consignes, il faut analyser la situation et se déterminer en fonction de plusieurs paramètres. L'action nécessite réflexion et laisse place à la prise d'initiative. L'apprentissage alors ne peut se réaliser par simple imitation ou reproduction mais par mise en situation.

Procédez en 3 temps :

1 Avant PREPARATION

Déterminer avec précision la nature et les limites de l'action demandée, de la mission confiée (son début, sa fin, les résultats attendus). Au stagiaire, vous fournissez (éventuellement appuyées par des documents) :

- les informations utiles :
  - sur la tâche (ou la mission) (sa nature et ses limites, son début, sa fin, les résultats attendus),
  - sur le contexte, les enjeux, les risques …,
- des consignes de travail (règles à respecter pour la réussite de l'action).

2 Pendant REALISATION

Le nouvel arrivant réalise la tâche. Le tuteur n'intervient qu'en cas de besoin ou sur demande de la personne. Il est « personne-ressource ».

3 Après ANALYSE

Une fois la tâche terminée, tuteur et stagiaire se retrouvent pour faire le point. Le tuteur demande d'abord au stagiaire de s'exprimer « Quelle analyse as-tu fait de la situation ? Pourquoi as-tu choisi telle solution ? Quelles étaient les autres solutions possibles ? Leurs avantages et leurs inconvénients ? Que penses-tu du résultat ? » Le tuteur apporte alors son propre point de vue.

- **Le temps 3 « Analyse » fait partie de l'apprentissage : c'est alors que le stagiaire confirme sa démarche, en vérifie la pertinence auprès d'un professionnel, développe sa capacité de compréhension de la situation, s'entraîne à évaluer ce qu'il fait.**
- **Dans ce temps d'analyse de l'activité réalisée, le tuteur a toujours le souci de provoquer une confrontation des analyses, celle de l'apprenti avec celle du tuteur, car c'est ainsi que le stagiaire progresse passant d'une analyse partielle à une prise en compte de tous les éléments.**
- **La réflexion porte non seulement sur le résultat mais aussi sur la façon de procéder non seulement sur les choix effectués mais sur l'analyse de la situation qu'ils traduisent.**

Faire le point sur les comportements professionnels

Le professionnalisme se manifeste par des compétences techniques mais aussi par des comportements et attitudes que requièrent la relation aux collègues ou aux clients et d'une façon générale la vie en entreprise. Le stagiaire parfois n'en perçoit pas l'exigence. Il est donc utile de les identifier avec lui et de faire le point au moins dans une première phase. Le support suivant vous aidera dans ce suivi.

Voici une liste d'attitudes généralement requises dans le travail.
Vous en retenez un petit nombre (5 par exemple) qui vous apparaissent prioritaires dans votre propre métier et dans votre entreprise (ce choix peut être discuté avec le stagiaire lui-même).

Liste

- ☐ Ponctualité
- ☐ Motivation
- ☐ Capacité d'organisation
- ☐ Sens des responsabilités
- ☐ Sens de l'observation
- ☐ Aptitude à l'écoute
- ☐ Initiative
- ☐ Maîtrise de soi
- ☐ Présentation
- ☐ Aptitude à s'exprimer, communiquer
- ☐ Esprit d'équipe
- ☐ Discrétion professionnelle
- ☐ Respect de la hiérarchie
- ☐ Conscience professionnelle
- ☐ Disponibilité
- ☐ Adaptabilité
- ☐ Sécurité

Vous reportez ces attitudes sélectionnées dans la fiche « tableau de bord 1 »

Lors des entretiens, vous identifierez le niveau atteint (du niveau 4 au niveau 1), pour cela vous vous reportez aux tableaux des pages suivantes qui amènent à réaliser le positionnement sur la base de comportement précis (et pas seulement sur le ressenti).

- **Cet outil est un support pour le dialogue entre le stagiaire et le tuteur.**
- **Pour un échange fructueux, il est intéressant que le stagiaire se positionne d'abord lui-même. L'échange portera alors sur la comparaison des appréciations, sur les explications des causes et sur les objectifs pour le prochain entretien.**
- **Il est important de justifier le niveau retenu par des faits précis, des exemples**

Faire le point sur les comportements professionnels (suite)

Aptitude à s'exprimer, communiquer

- ☐ 1 - Recherche les contacts, les échanges avec les collègues, les clients
- ☐ 2 - S'exprime facilement et clairement dans les échanges où il est présent
- ☐ 3 - N'intervient que lorsqu'il est sollicité
- ☐ 4 - Se tient à l'écart et s'exprime rarement

Esprit d'équipe

- ☐ 1 - Dynamise l'équipe, joue un rôle d'entraîneur
- ☐ 2 - Participe activement au fonctionnement de l'équipe
- ☐ 3 - Manifeste une réticence au travail collectif
- ☐ 4 - Mène son activité de son côté sans se soucier de ses collègues

Discrétion professionnelle

- ☐ 1 - Ne divulgue jamais d'informations d'ordre professionnel
- ☐ 2 - Sait être réservé
- ☐ 3 - Oublie parfois la réserve nécessaire
- ☐ 4 - Colporte des informations ou des rumeurs

Intégration dans l'entreprise (ou le service)

- ☐ 1 - Partage totalement les orientations et valeurs de son entreprise et propose des initiatives pour leur mise en oeuvre
- ☐ 2 - S'adapte aux orientations et valeurs de l'entreprise
- ☐ 3 - Est indifférent aux orientations de son entreprise
- ☐ 4 - Critique constamment les choix et priorités de sa hiérarchie

Conscience professionnelle

- ☐ 1 - Fait preuve d'un souci de perfection dans toutes ses activités
- ☐ 2 - Fait sérieusement ce qui lui est demandé
- ☐ 3 - Exécute sans intérêt ce qui lui est demandé
- ☐ 4 - En fait toujours le moins possible

Disponibilité

- ☐ 1 - Modifie toujours son temps de travail quand c'est utile
- ☐ 2 - Accepte souvent de modifier son temps de travail si c'est nécessaire
- ☐ 3 - Accepte exceptionnellement une souplesse des horaires
- ☐ 4 - Refuse catégoriquement de modifier son temps de travail

Adaptabilité

- ☐ 1 - Trouve toujours le comportement adapté aux diverses situations
- ☐ 2 - Ne réussit pas toujours à ajuster ses efforts et sa méthode aux situations nouvelles
- ☐ 3 - Fait des efforts, mais reste en décalage par rapport à ce qu'une situation demande
- ☐ 4 - Ne cherche pas à tenir compte des diverses situations

Sécurité

- ☐ 1 - Respecte les règles même dans un contexte où les autres ont des attitudes plus laxistes
- ☐ 2 - Respecte les règles et utilise les équipements de sécurité comme les autres collèges ont l'habitude de pratiquer
- ☐ 3 - Néglige parfois d'utiliser les équipements de sécurité
- ☐ 4 - N'est pas en mesure de citer les principales règles de sécurité

Faire le point sur les comportements professionnels (suite)

Ponctualité
- ☐ 1 - N'arrive jamais en retard
- ☐ 2 - Arrive rarement en retard
- ☐ 3 - Arrive souvent en retard
- ☐ 4 - Arrive très souvent en retard

Motivation
- ☐ 1 - S'intéresse à la marche du service (de l'entreprise)
- ☐ 2 - S'intéresse à son poste de travail
- ☐ 3 - Ne s'intéresse qu'à certaines tâches
- ☐ 4 - Manifeste un désintérêt habituel

Capacité d'organisation
- ☐ 1 - Prépare et planifie lui-même son travail
- ☐ 2 - Respecte le plan de travail qui lui a été donné
- ☐ 3 - A du mal à travailler méthodiquement
- ☐ 4 - Est très désordonné dans son travail et sur son poste

Sens des responsabilités
- ☐ 1 - Recherche les responsabilités et les situations difficiles
- ☐ 2 - Accepte les responsabilités qui lui sont confiées
- ☐ 3 - Rechigne à accepter de nouvelles responsabilités
- ☐ 4 - Reporte la faute de ses échecs sur les autres

Sens de l'observation
- ☐ 1 - Observe les autres agir et s'en sert pour progresser
- ☐ 2 - Tire des leçons de ses essais et erreurs
- ☐ 3 - N'est sensible qu'à certains aspects plus visibles
- ☐ 4 - Ne s'arrête sur rien

Aptitude à l'écoute
- ☐ 1 - Identifie immédiatement les attentes des collègues, des clients
- ☐ 2 - S'intéresse à autrui lorsqu'il n'est pas lui-même préoccupé
- ☐ 3 - Répond aux sollicitations
- ☐ 4 - Tend à ignorer autrui

Initiative
- ☐ 1 - N'hésite pas à réaliser des tâches qu'on ne lui a pas confiées, en restant dans son domaine de compétence.
- ☐ 2 - Prend quelquefois des initiatives
- ☐ 3 - Hésite à prendre des décisions en l'absence de directives
- ☐ 4 - Se contente d'exécuter et d'attendre l'ordre suivant

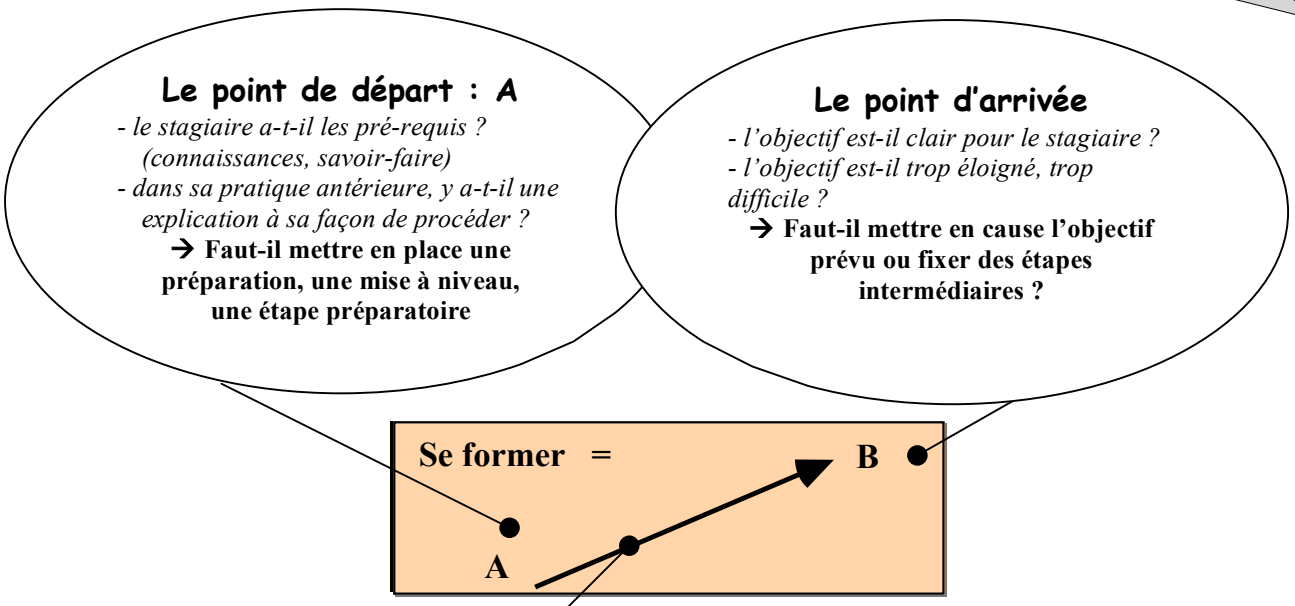
Maîtrise de soi
- ☐ 1 - Sait maîtriser ses émotions quand il le faut
- ☐ 2 - Laisse parfois transparaître des réactions gênantes pour le travail
- ☐ 3 - Se laisse souvent perturber par ses émotions
- ☐ 4 - Perd ses moyens dans toute circonstance difficile

Présentation
- ☐ 1 - Choisit une tenue et une attitude correspondant aux exigences de la situation
- ☐ 2 - Sa présentation et son comportement sont parfois en décalage avec la situation
- ☐ 3 - A de la peine à trouver le comportement juste
- ☐ 4 - Sa tenue et son comportement sont toujours incompatibles avec l'emploi

Problèmes d'apprentissage : que faire ?

Le stagiaire ne réussit pas à faire. Il se trompe. Quand on lui réexplique, il dit avoir compris, mais les erreurs persistent. Que faire ?

Se former, c'est passer d'un niveau A (les acquis déjà là) à un niveau B (les compétences à acquérir, l'objectif à atteindre). Ce schéma décrit les points sur lesquels il faut s'interroger quand il y a une difficulté d'apprentissage.



Le point de départ : A

- le stagiaire a-t-il les pré-requis ? (connaissances, savoir-faire)
- dans sa pratique antérieure, y a-t-il une explication à sa façon de procéder ?
→ Faut-il mettre en place une préparation, une mise à niveau, une étape préparatoire

Le point d'arrivée

- l'objectif est-il clair pour le stagiaire ?
- l'objectif est-il trop éloigné, trop difficile ?
→ Faut-il mettre en cause l'objectif prévu ou fixer des étapes intermédiaires ?

Le chemin

- le parcours proposé convient-il ?
→ Faut-il imaginer un passage par d'autres tâches ou d'autres postes ?

L'accompagnement

-c'est peut-être le rapport avec le tuteur qui pose problème ?
S'agit-il alors
. d'un problème de relation ? **→ Dans ce cas un échange à 3 est à envisager et peut-être un changement de tuteur.**
. ou de méthode ? **→ Intervenir auprès du tuteur pour l'amener à revoir sa façon de procéder*.**

* Si les explications ne donnent rien, peut-être faut-il d'abord montrer et faire refaire de suite ? Peut-être au contraire les explications sont-elles insuffisantes ? Si une méthode ne produit pas d'effet il vaut mieux en changer, plutôt que répéter !

Parfois une difficulté d'apprentissage peut être liée à des préoccupations tout à fait extérieures à la tâche : perspectives d'emploi, logement, santé. Savoir alors orienter vers les personnes susceptibles d'aider.

Problèmes de comportement : que faire ?

Le stagiaire n'a pas le bon comportement.
Il parle trop, ou pas assez.
Il ne respecte pas les règles de sécurité.
Il ne sait pas tenir une certaine réserve, etc.
Comment réagir ?

Dire ce qu'il faut faire, indiquer le comportement juste ne suffira sans doute pas. Car le stagiaire n'a peut-être pas conscience du problème que vous posez.

→ **Alerter le stagiaire, l'amener à réfléchir**, à prendre conscience de sa façon d'agir, à se poser des questions et ainsi à mettre en cause son comportement.

Le stagiaire peut réagir négativement, se sentir mal jugé.

→ **Partir des faits, et poser des questions** (plutôt que d'émettre d'emblée des jugements)
soit "Avez-vous noté que vous avez fait ceci ou cela ?"
soit "Avez-vous noté que le client a eu telle réaction ? A quoi est-ce dû à votre avis ?"

Le stagiaire est en formation, il faut donc non seulement qu'il fasse, mais qu'il comprenne pourquoi il doit faire de telle ou telle façon.

→ **Fonder vos conseils sur les conséquences des comportements** sur la marche du service, les attentes des clients ...

Après coup il est toujours délicat d'intervenir dans ce domaine des comportements relationnels.

→ **Dès le départ, lors du premier entretien, indiquez les comportements requis** dans le milieu professionnel, dans l'entreprise.
Il vous sera ensuite plus aisé d'y revenir s'il y a un problème.

Si un problème de comportement se pose, il n'est jamais bon d'attendre. Plus le temps passera, plus il sera difficile de l'aborder.

Fiches approfondissement

La double mission du tuteur

Deux préoccupations vous guideront dans votre activité de tuteur.

Professionnalisation

Le tuteur forme au métier.

Le stagiaire est là soit pour découvrir une profession en vue de s'y orienter, soit pour apprendre le métier (et peut-être passer le diplôme correspondant), soit pour se familiariser sur le terrain avec une activité qu'il a déjà apprise en centre de formation. Dans tous les cas il doit acquérir un certain nombre de savoir-faire, de techniques. Il doit s'entraîner pour développer ses compétences, son habileté, sa capacité à résoudre les problèmes concrets : il est "en apprentissage".

Le tuteur est donc chargé de lui transmettre ses connaissances, ses méthodes. Il doit montrer, expliquer, vérifier la bonne mise en pratique. On dit qu'il forme, mais en réalité n'est-ce pas plutôt le stagiaire qui se forme en réalisant, en recherchant les renseignements nécessaires, en corrigeant ses erreurs ? Le rôle du tuteur est de faciliter cet apprentissage : il guide, il donne les consignes et les informations utiles, il apprécie le résultat, il aide à réfléchir sur les problèmes.

Intégration

Le tuteur aide à l'intégration dans le monde du travail.

Le tuteur risque de privilégier l'aspect technique et d'oublier que le travail est aussi fait de relations, de communication, de règles de comportement, etc.

Le stagiaire arrive dans un milieu qui est nouveau pour lui. Il découvre l'équipe de travail, le chantier, l'entreprise. Dans certain cas, c'est son premier contact avec la vie d'entreprise et avec les exigences des horaires de la production. Dans d'autres cas, il retrouve la vie professionnelle après une période de chômage pendant laquelle parfois son horizon s'est limité à sa famille, à son quartier. Dans d'autres cas, il change d'atelier ou de poste dans l'entreprise.

Le tuteur est là pour lui donner les informations dont il a besoin pour se repérer, faire les bonnes démarches. Il l'aide à assimiler les règles du monde du travail. Il facilite les relations avec les collègues, avec la hiérarchie. Parfois il est amené à soutenir le stagiaire face aux difficultés personnelles qu'il rencontre. Il peut alors l'orienter vers des personnes utiles (services sociaux,...).

Retour sur votre parcours

Vous-même tuteur, comment avez-vous appris votre métier ? Considérez ce que vous savez faire aujourd'hui. Les compétences que vous mettez en oeuvre au long des journées, des semaines, d'où viennent-elles ? Aujourd'hui vous avez à accompagner

Ecole, Centre de formation

Quel que soit votre métier, vous avez fait un passage plus ou moins long en école, en centre de formation, en stage. Vous y avez appris des notions, des règles, des principes généraux, des techniques : pouvez-vous énumérer quelques-uns des savoirs de types "scolaires" qui vous servent aujourd'hui ?

- Lire, écrire, compter, ... et encore ?
- Des connaissances générales. Lesquelles ?
- Des connaissances techniques. Lesquelles ?
- …

Sur le tas : par imitation

Mais les savoir-faire les plus quotidiens, vous les avez acquis "sur le tas", par la pratique. Essayez de vous remémorer comment vous vous les êtes appropriés.

Dans certains cas, vous avez procédé **par imitation** et ensuite entraînement à faire. Pour acquérir un tour de main par exemple, vous avez regardé autour de vous comment les autres pratiquaient, vous avez essayé, regardé de nouveau et quand vous avez senti que c'était la bonne façon, vous avez fait et refait pour que le geste devienne automatique. Ce qui vaut pour un geste comme jeter un enduit sur un mur de béton, vaut aussi pour d'autres activités : si je dois rédiger pour la première fois un rapport, je vais m'inspirer de ce qui a été écrit par d'autres avant moi.

En pratiquant : démarche expérimentale

Plus la tâche est complexe, moins l'imitation suffit. Prenez quelques savoir-faire plus élaborés (du type résolution de problèmes) comment les avez-vous acquis ? Essayez de vous remémorer les étapes de cet apprentissage...

A l'origine vous vous êtes trouvé devant un problème à résoudre : on vous avait confié un travail que vous n'aviez pas encore fait, ou bien vous avez rencontré une difficulté imprévue, ... comment faire ? Vous avez observé comment on procédait autour de vous, vous avez pris des informations auprès de collègues, vous avez peut-être recherché dans un livre. Vous avez fait des essais. Vous avez analysé vos résultats et cela vous a permis de pointer des erreurs à ne pas renouveler. Et ainsi petit à petit vous avez construit votre qualification : c'est la démarche expérimentale.

La formation par le travail

Trois conditions pour que le travail soit formateur :

Une démarche active

C'est en pratiquant que le stagiaire se forme.

Pour une tâche simple	Pour une activité complexe
Observer le professionnel expérimenté	Mise en situation
⇓	⇓
Reproduire	Résolution des problèmes
⇓	⇓
Vérifier le résultat	Vérification et analyse des résultats

Autonomie

Cette démarche "active" ne peut avoir lieu que si le stagiaire dispose d'une autonomie, ceci dans un double sens :

- attitude personnelle du stagiaire : "j'essaie de trouver moi-même la solution, je n'attends pas tout des autres, je me sens responsable du travail qui m'est confié. Si j'échoue, je n'en reporte pas la faute sur les autres."
- autonomie laissée par l'environnement : "il a besoin d'une "marge de manœuvre", d'une certaine liberté d'action. Si l'on lui répète : "Fais ce que l'on te dit et ne discute pas !", il pourra difficilement progresser."

Accompagnement

Le stagiaire a besoin d'être guidé, conseillé. Il doit savoir à qui s'adresser pour trouver des informations utiles. Il a besoin qu'on contrôle ses résultats. Il a parfois besoin d'être encouragé. Voilà votre rôle de tuteur.

Souvent on définit le tuteur comme celui qui transmet ses connaissances, comme si le stagiaire recevait ses connaissances du tuteur. En réalité c'est plutôt le travail, la pratique qui forment le stagiaire... mais la présence d'un compagnon, d'une "personne-ressource" est là pour faciliter l'apprentissage. Quand de jeunes alpinistes partent en course, personne ne peut escalader à leur place, mais sans guide ils risquent bien de ne jamais arriver au sommet.

L'accompagnement

Trois points d'appui auxquels vous n'avez peut-être pas pensé.

L'erreur

Le stagiaire se trompe. Il n'utilise pas le bon outil ou la bonne méthode ! Vous pouvez (et parfois vous devez) corriger immédiatement et expliquer ou montrer comment faire.

Mais pourquoi se trompe-t-il ? Est-ce par inattention ? Par manque d'information ? Ou parce qu'il croit bien faire ? L'erreur est comme un clignotant : "Attention problème !" N'y a-t-il pas une mauvaise appréciation ou une mauvaise compréhension quelque part ? Alors face à l'erreur (surtout si elle se répète), prenez le temps avec le stagiaire de rechercher le pourquoi. L'erreur n'est pas seulement un comportement à corriger, c'est le révélateur d'une lacune, d'une faille en amont. Remontez à la source !

Les dysfonctionnements

Dans un chantier, un atelier, un commerce, tout ne fonctionne pas comme prévu, il y a des pannes, du matériel qui manque, le client qui arrive en retard ... C'est la réalité du travail et c'est peut-être un des meilleurs leviers de formation. Prenons le cas d'un ennui mécanique. Le tuteur peut dire au stagiaire "Pousse-toi que je répare !" Mais il peut aussi chercher à associer le stagiaire au diagnostic et à la réparation. C'est de cette deuxième façon que le jeune apprendra à trouver des solutions, à gérer l'imprévu, et même à anticiper les difficultés, à observer les signes avant-coureurs de problèmes, à prendre les mesures préventives, bref à agir avec autonomie. Ce qui est vrai des incidents techniques, vaut aussi pour les problèmes humains.

Les médecins s'initient au fonctionnement du corps humain par l'étude des pathologies. Le stagiaire de même découvrira la bonne marche de l'entreprise et du travail par une réflexion sur les ratés, les aléas, les imprévus, les problèmes. A vous de susciter sa réflexion.

Le questionnement

On progresse en "se posant des questions", en acceptant de se "mettre en question". Les questions des autres nous ouvrent les yeux sur des aspects qui étaient passé inaperçus.
Pour vous, tuteur, le questionnement est un outil pour favoriser la réflexion du stagiaire.
Avant de lui apporter vos explications —> questionnez-le sur ce qu'il sait.
Il se trompe —> demandez-lui pourquoi il a procédé ainsi.
Il a terminé un travail —> interrogez-le sur la démarche qu'il a suivie, les outils qu'il a utilisés.
Un chantier se termine —> faites-lui décrire ce qu'il a appris.
Il est mécontent de l'organisation du travail —> questionnez-le sur ce qu'il propose.

Ecoutez aussi ses questions ... Peut-être vous amèneront-elles à mettre certaines de vos habitudes ... en question !

L'évaluation

Mesurer les acquis, évaluer les progrès : tâche délicate.

Des faits et non des impressions

Le tuteur ne cherche pas à porter des jugements sur le stagiaire. Ce qui l'intéresse ce sont les savoir-faire, les compétences : il va donc se centrer sur des faits, des comportements observables et non des impressions et surtout pas des rumeurs : le stagiaire fait ou il ne fait pas ; il arrive à l'heure ou il arrive en retard, ... et non "il paraît que, il a l'air de ...".

Par rapport aux objectifs du stage

Le tuteur cherche à se référer à des critères explicités et connus du stagiaire : il évalue ses acquis par rapport aux objectifs du stage. Si le stagiaire est là pour préparer un diplôme, il jugera par rapport aux exigences du diplôme ou au moins par rapport aux normes professionnelles. Si le stagiaire est là pour découvrir le milieu du travail, les critères seront différents : il s'agira de juger les comportements par rapport aux règles de ponctualité, assiduité, ... de l'entreprise. Mais ces objectifs sont-ils clairs pour vous ? Pour le stagiaire ? Pour ses collègues de travail ?

A deux

Le tuteur cherche toujours à associer le stagiaire à sa propre évaluation. Partons du principe que si les critères sont clairs, le stagiaire peut lui-même s'auto-évaluer. Il sera alors intéressant de confronter l'appréciation du tuteur et celle du stagiaire. S'il y a une grille d'évaluation, pourquoi ne pas la remplir chacun de son côté et ensuite comparer et discuter.

Pour former

Le stagiaire peut à la fois craindre et rechercher le jugement du tuteur. Craindre parce qu'il a peur d'être mal jugé, d'être dévalorisé. Rechercher, car il n'est pas sûr de son travail, de ses résultats, il a besoin du jugement de quelqu'un d'expérimenté. Ceci est d'autant plus vrai s'il s'agit d'un jeune, encore incertain sur ses capacités, ses aptitudes et ses lacunes. L'évaluation est un moment de toute action éducative.

Fiches

Tableaux de bord

Nom :

Comportements professionnels

Vous reportez ici les 5 attitudes essentielles dans le travail, que vous avez sélectionnées (voir fiche pratique11) et à chaque entretien vous notez, après discussion avec le stagiaire, le niveau qu'il manifeste dans son comportement (voir fiche 11 également).

Les 5 attitudes essentielles	**Niveau de pratique lors des différents entretiens**			
	Entretien1 *(date)*	Entretien2 *(date)*	Entretien *(date)*	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Nom :

Compétences professionnelles

Ici est introduit ce qui sert de référentiel soit pour une période, soit pour la totalité de la formation avec la grille pour noter le niveau d'acquisition à différentes dates.

	Date 1	Date 2	Date 3	
Compétence A	*Niveau atteint*			
Compétence B				
…				

Nom :

L'entretien : garder des traces

Les entretiens peuvent se succéder sans qu'ils correspondent à un véritable suivi. D'un entretien à l'autre il est important de vérifier si les décisions ont été suivies d'effets, s'il y a progrès d'une étape à l'autre. Prendre des notes au cours ou à l'issue de l'entretien permet cette continuité. Voici plusieurs grilles possibles.

Grille 1

Une liste des tâches à maîtriser sur le poste permet de passer en revue la totalité des compétences visées. Trois niveaux :

1. Tâche faite avec difficultés (lesquelles ?), (→ suite à donner : résoudre ce problème)
2. faite (sans problèmes notables), (→ suite : trouver d'autres occasions de pratiquer)
3. maîtrisée (réalisée suffisamment de fois pour considérer que c'est une compétence acquise durablement) → l'apprentissage sur ce point est terminé.

Poste X	**Nom**			
	Entretien 1	**Entretien 2**	**Entretien 3**	
Tâche 1	*Fait*	*Maîtrisé*		
Tâche 2	*Difficulté à …*	*Fait*		
Tâche 3	*Pas fait*	*Difficulté à …*		
…				

Grille 2

Cette grille permet de noter aussi bien les aspects techniques que comportementaux. Elle permet de mettre en relief quelques points importants à l'issue de l'entretien.

Entretien 1 (date)	**Entretien 2 (date)**	**Entretien 3 (date)**
Points positifs (acquis)		
Points à consolider		
Points de progrès		

Nom :

L'entretien : garder des traces (suite)

Grille 3

Cette grille part d'un compte-rendu par le stagiaire des tâches effectuées dans la période précédente. Elle permet de vérifier la compréhension qu'en à le stagiaire par la façon dont il les décrit. Cette entrée donne une base plus objective à l'entretien. Elle ouvre à une analyse des situations rencontrées.

Activités effectuées	Problèmes rencontrés	Axes de progrès décidés
Entretien 1		
Entretien 2		
Entretien 3		

Autres grilles

Celles fournies par le centre de formation.

- **Les grilles utilisées pour noter les conclusions servent aussi de guide pour le déroulement de l'entretien.**
- **Pourquoi ne pas demander au stagiaire de remplir lui-même une grille de ce type avant l'entretien pour le préparer ? C'est une bonne façon de le rendre participant.**

ADAPT

DYNAMO

DYNAMIQUES TERRITORIALES ET MOBILITÉ DES COMPÉTENCES

PROGRAMME ADAPT-DYNAMO

DÉPARTEMENT
DU FONDS SOCIAL EUROPÉEN
ET DES PROGRAMMES COMMUNAUTAIRES
7, Sq Max Hymans - 75015 Paris
Tel. 01 44 38 38 38 - Fax 01 44 38 34 13

RÉSEAU D'ASSISTANCE
ET DE CAPITALISATION
DES INNOVATIONS EUROPÉENNES (RACINE)
73, rue Pascal 75013 Paris
Tel. 01 44 08 65 10 - Fax 01 44 08 65 11

CENTRE INTERNATIONAL
D'ÉTUDES PÉDAGOGIQUES (CIEP)
1, Av. Léon Journault 92318 Sèvres Cedex
Tel. 01 45 07 60 00 - Fax 01 45 07 60 01

CENTRE DE RESSOURCES
ET D'INITIATIVES À L'INTERNATIONAL (CR2i)
5 ter, rue Jean Cottin 75018 Paris
Tel. 01 42 09 83 75 - Fax 01 42 09 84 19

Centre Académique de Formation Continue
CAFOC

32, bd Vincent Gâche - 5ème étage - 44200 Nantes

Tél : 02 40 35 94 10 - Fax : 02 40 35 94 11

Mél : cafoc@ac-nantes.fr

Site Internet : www.cafoc.ac-nantes.fr